DURUMSALLIK (KOŞUL BAĞIMLILIK) YK.
(Contingency Approach)

Klasik yk. org. yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yk. org. yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Yani org. yapısı bağımlı değişkendir. Bu yk.'a göre değişik durumlar ve koşullar yön.de başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi org. yapısı yoktur. "En iyi" durumdan duruma değişir.

Durumsallık yk. org.'u bir sis. olarak ele alır. Bir yandan org. içindeki alt sis.lerin kendi aralarındaki ilişkiler, diğer yandan da bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durulmaktadır.

DIŞSAL FAKTÖRLER : Müşteriler, Pazar koşulları, Rekabet, Devlet Müdahalesi

→ ORG. YAPISI ←

İÇSEL FAKTÖRLER : Yapılacak İş, Personelin Niteliği, Kullanılan Teknoloji, Amaçlar

PROJE YÖNETİMİ VE MATRİKS ORG. YAPILARI

Matriks org. yapılarına durumsallık yk. açısından ele alınır.

Matriks org. yapıları en çok;

- Elektronik endüstrisi,
- Hastaneler
- İlaç endüstrisi
- Danışmanlık hizmetleri
- Bankacılık
- Sigortacılık
- İnşaat sektörü
- Üniversiteler

Proje, kendine has özellikleri olan işler grubu. Özellikleri:

* Başlangıç ve bitiş noktalarının olması
* Çoğu kez bir detaya mahsus yapılması, yani geçici olması.
* İş grubu içindeki faaliyetlerin tam olarak bilinmemesi, belirsizliğin olması.
* İşin zamanında bitmemesi durumunda ciddi kayıplara neden olması.

Proje org.da farklı, tekdüze olmayan ve sık sık değişen ve farklı disiplin mensuplarını biraraya getiren bir yapı.

Proje org. altında üç ayrı org. yapısı var;

1- Klasik fonksiyonel org. yapısı

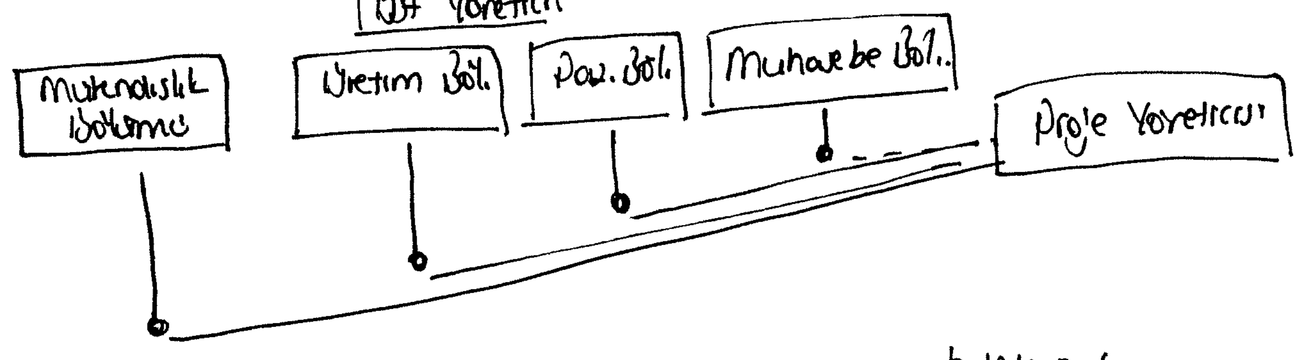
2- Saf proje org ve

3- Matriks org.

Literatürde matriks org ile proje org. eş anlamlı kullanıyor.

Matriks Organizasyon:

İki ayrı tür ilişki üzerine kurulu: Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer org. larda dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler ikincildir. Matriks org. da yatay ve dikey ilişkiler aynı öneme sahiptir. Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Ancak birlikte çalışma geçici olacaktır. Bu yapıcla, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen "Proje Yöneticisi", fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri ile yatay ilişki içine girmekte.



Matriks yapıda kişilerin oynayacağı roller açıkça belirlenmiş.

Matriks Yapının Özellikleri ve Bu Yapı içindeki İlişkiler

Üç tür ilişki var. İlki, proje yön. ile fonksiyonel birim yön. arasında. İki grup arasında bir hiyerarşik bağ yok. Tartışarak sorunları çözerler. 2. uzmanlık bölümü yöneticileri ile belli bir uzmanlık bölümünde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişiler arasında.

3. se proje yöneticisi ile projeye dahil olan kişiler arasında.

Matriks org. ların işleyişini bozan nedenlerin başında bu üçüncü tür ilişki gelmektedir.

Özellikleri:

— Sorumluluk, fonksiyonel yön. ile proje yön. ait.
— Bir hiyerarşik bağ yok. Biri diğerine emir veremez.
— Proje içindeki elemanlar, iki ayrı amire bağlılar.
— Yetkinin kaynağı mevki ve pozisyon değil, bilgi ve yetenektir.
— Örgüt içi haberleşme çok yönlüdür.
— Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon çok önemli.
— Proje bittikten sonra, eğer başka proje yoksa, elemanlar kendi birimlerine geri dönerler.

Matris Yapının Sorunları:

— Karışıklık ve düzensizliğe açık olması
— İş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme ikini gerektirmesi.
— Kişilerin performansını değerleme sorunu (iki amire bağlı çalışanlar için)
— Tam bir haberleşme zorunluluğu
— Çatışmalara açık olması: Proje yön. ile fonk. birimler arasında malzeme, öncelik, zamanlama konularında anlaşmazlık çıkabilir.
— Önderlik gerekliliği

MODERN SONRASI ÇAĞDAŞ VE GÜNCEL KAVRAM VE YAKLAŞIMLAR

Globalleşme, insan hakları, bilgiye dayalı org., uluslararası rekabet, sistemlerarası yaklaşma, bilgi toplumu, telekomünikasyon, top. kalite anlayışı, yalın yön. ve org., hızlı teknolojik gelişim org. ların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılacak değişiklikleri meydana getiren en önemli gelişmelerdir. Bu ana değişmeler:

* Bürokratik katılıktan → Girişimciliğe
* Pazar payını arttırmaktan → yeni pazarlar aramaya
* Toplu paz. dan → Niş paz. ya
* Yüksek ve sivri hiyerarşik org. lardan → basit ve yalın org. lara.
* büyük ve çeşitli üre. merkezlerinden → küçük fabrikalara
* Dikey entegrasyon (bütünleşmeden) → taşeronla çalışmaya (subcontracting)

1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1980'lerde başlayıp 90'larda popülerlik kazandı.

Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesi. Kalite, top.kal. felsefesine dönüşünceye kadar daha çok istatistik kalite kontrol şeklindeydi. Belirli kişiler tarafından yapılan teknik bir faaliyet. Top.Kal.Yön. kaliteyi istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işl. çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir.

Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç iş-leyişlerini düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini outsourcing'e tabi tutmaları, şebeker örg.ları geliştirmeli, JIT uygulaması veya diğer stratejik birliktelikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler "TKY" kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite dar bir istatistik uygulama olmaktan çıkıp, hedef ve strateji belirlemeden stra-teji belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir "felsefeye dönüşmüştür.

TKY, örgütün temel amacı olarak "müşteri tatmini"ni öngörür. Kâr bu tatminin bir sonucudur. Klasik anlayışın tam tersine, firmanın asıl kaynağı serma-ye değil insan kaynağıdır.

Klasik anlayış, her çalışanı (özellikle yöneticileri) işletme sahibinin vekili (agency) olarak görür. Yön. literatüründe agency approach olarak ele alınan bu görüşün esası her insanın kendi çıkarını max. etmeye çalışması varsa-yımına dayanır. Dolayısıyla, sahip-temsilci arasındaki ilişkiler, dav. özellikleri, kontrol etme gibi özellikler vekalet teorisinin esasını oluşturur. Oysa TKY, kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için örg. daki ilişkiler alt-üst, sahip-vekil yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir. İşbirliği yapılar arasında satıcılar, bayiler, çalışanların aileleri de vardır.

ISO Standartları

Uluslararası Standartlar Org. 1992'de ISO Standartlarını yayınlamıştır. Bunlar, kalite yönetimi felsefesini uygulamak isteyen işletmelerin sonunda ulaşması gereken noktaları tanımlamaktadır. ISO Standartları 9000 serisi 14000 serisi olarak iki grupta toplanır.

9000 serisi bir işl.nin iç bünyesindeki faaliyetlerde yapması gerekenleri kademeler itibariyle ele almaktadır. Buna göre:

- ISO 9000 : Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi
- ISO 9001 : Tasarım, üretim, tesis ve hizmette kalite standartları
- ISO 9002 : Üretim ve tesislerde kal. stan.
- ISO 9003 : Son denetleme ve deneylerde kal. stan.
- ISO 9004 : Kal. Yön-Klasik Sis. Elemanları ile ilgili stan.

ISO 14000 stan. ise işletmelerin çevreleri ile ilişkilerinde tarif geliştirmeleri gereken noktaları ele almaktadır. Çevre kirliliği, gürültü, enerji tasarrufu, hava kirliliği, vb. gibi konularda işl.lerin neyi nasıl yapacaklarını önceden tanımlamalarını öngörmektedir.

2- TEMEL (ÖZ, ÇEKİRDEK) YETENEK — CORE COMPETENCE

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eder. İşletmelerde bu temel yetenek ile ilgili tüm faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem org. yapısı yalınlaşacak (lean org.) hem org. kademeleri azalacak ve hem de üst yön. stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır. Bazı yazarlara göre bir işl.nin sahip olabileceği bir tek temel yetenek vardır. Yenilik yapabilmek.

3- DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA — OUTSOURCING

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırarak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktalar. Outsourcing, tek başına ele alınacak bir yön. uygulaması değil. İşletmeler, öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça partnership (ortaklık) ve şebeke org.ları gelişmekte. İşletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir.

En önemli neden maliyet, sonra öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşma isteği. Ülkemizde örnek "personel taşıma hizmetleri, yemek servisi"

Sorunlara bakıldığında, uzun vadede, işl. tedarikçi işletmelere aşırı bağlı hale gelebilir, böylece outsourcing yapan firma esnekliğini kaybedebilir

ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, termin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir.

4- ORGANİZASYONLARIN YENİDEN YAPILANDIRILMALARI VE ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI

Şebeke oluşturacak tarzda işl. faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni bir org. yapı oluşturduğu gibi, bu düzenleme outsourcing, çekirdek yetenek ve yalın yön. gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Bunları ayrı düşünmek mümkün değildir.

Bu tür yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işl. lere dağıtılmış olmasıdır. Diğer önemli özellik ise, daha önceki org. yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" yerine, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Şebeke org. ortaya çıkış nedeni, işletmelerin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artması ve işl. nın uzmanı olduğu esas işini yapması, diğer işleri başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir.

5- SÜREÇ YENİLEME - DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING, BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Süreç yenileme, işletmenin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet üretebilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş görme usullerinin ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması demektir. SY. büyük ve köklü değişiklikler yapmak ile ilgilidir. İşler neden yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyarlar. 1993 Michael Hammer and James Champ'nın Reengineering the Corporation " bu kavramın ortaya çıkmasını hızlandırmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu, işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bir departman, müşteriye sunulan bir ürünle ilgili olarak, başta bir departmanın sonunu ile ilgilenmez. Bir dargörüşlülük (tunnel vision) olayı ortaya çıkmıştır. Kısaca, klasik organizasyonların işe dönüklüğü uygulamaları, bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve çabuk hareket edememeleri nedeniyle süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden SY. gelişme imkanı bulmuştur.

SY'de esas olan org. yapısının değil, mal ve hizmetlerin üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Org. içinde yeni mevkiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerinin değiştirilmesi konularını kapsar (reorganizasyon). SY, işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulmalarını kapsar. Müşteri için önemli bu. Çünkü maliyet, zaman, kalite faktörleri süreçlerin işleme tarzından doğrudan etkilenecektir.

Süreç, belirli girdilerden, belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu olarak tanımlanır. Süreçler:

- siparişi gerçekleştirme
- Ürün geliştirme
- imalat "
- Strateji "
- Satınalma
- Müşteri hizmetleri

SY. özellikleri

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İşi yapanlar karar verici hale getirilir.
- süreçlerin işlerin niteliğine göre değişen, değişik versiyonları olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir.

SY her zaman başarılı olamamaktadır. Bunun en önemli nedeni, radikal bir değişimi ifade eden bu çalışmaların aynı ölçüde bir dirençle karşılaşmasıdır. Temel sorun teknik değil insan sorunudur / İkinci neden politik risktir. Üst kademenin yetersiz desteği. Birinci risk ise fonksiyonel risktir. Yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürlerle, yetersiz bilgi akış sistem ve teknolojisi kullanma gibi hususları içeren risk faktörüdür.

6- PERSONELİ GÜÇLENDİRME - EMPOWERMENT

PG, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme sürecidir. Katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir karışımı sayılabilir. Bunlardan farklı uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Katılım: Çalışanların karar sürecine katılması

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Güçlendirmede işi yapan kişinin org. daki üst kademede görev yapan yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanır. İşi yapan işin sahibi haline gelir.

Motivasyon kavramının temelinde de, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Oysa güçlendirme de hareket noktası değişiktir. Burada PY bakış açısından çok, İKY bakış açısı vardır. Personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi için işletme neler yapmalıdır?

Sonuç olarak PG, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzulu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve org'nun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

Neden PG?

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler
- Artan talep, bunun sonucu olarak müşteri taleplerine cevap verme zorunluğu artması
- Eğitim düzeyleri ve bilgi yüksek yükselen personel sayısı.
- Demokratikleşme eğilimlerinin artması

7- STRATEJİK ORTAKLIKLAR OLUŞTURMA - STRATEJİC ALLIANCES

Global rekabetin artması ile birlikte, başka işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girmeleri, stratejik birlikler oluşturma gayretleri de artmıştır. İşletmelerin bu şekilde bir dayanışma, işbirliği veya ortaklık ilişkisi ile sinerji yaratmaları çeşitli alanlarda görülebilir. Yeni pazarlara girme, vb. maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme vs.

Stratejik birliktelik veya ortaklık işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. Bu çerçeve içinde işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaları, joint-venture oluşturmaları, AR-GE birimlerini birleştirmeleri, ortak bilgi bankası oluşturmaları birer SB örnekleridir.

Joint venture (ortak girişim), uygulama temeli iki veya daha fazla işletmenin kendi de yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işl. yaratmalarıdır.

En büyük sorun, bazen kendi elleri ile rakip yaratmalarıdır. Japon ve uzakdoğu firmalarının rekabet gösterinin artmasında, Amerikan firmaları ile geliştirdikleri bu tarz SB önemli rol oynadığı bilinmektedir.

8- KÜÇÜLME (DOWNSIZING) VE KADEME AZALTMA (DELAYERING) (24)

Büyümeden satış hacminden pazar payına, ürün kapasitesinden personel sayı-
sına, kâra kadar değişen sayıda boyutları olduğu, tek bir değişkenle açıklan-
mayacağı kabul edilmiştir. Öte yandan küçülme, org.ların zorluklarla ve krizlerle
karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Yani, büyüme
bir "sağlık" göstergesi; küçülme ise "hasta" olan bir org.ın iyileştirilmesi için
alınan bir önlem olarak ele alınmıştır.

Küçülme işl. yönetiminin bilinçli olarak aldığı karardır ve uyguladığı
Stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.

Küçülmenin amaçları:

- Maliyetleri düşürmek
- karar sürecini hızlandırmak
- rakiplerin davılarına daha kısa sürede cevap vermek
- haberleşmedeki bozulmaları azaltmak
- sinerjiyi artırmak

Bu amaçları gerçekleştirmek için, org. bilinçli bir şekilde yapılmakta olan
işleri, bu işlerin ~~yapılmasını~~ yapan çalışanların sayısını, org.daki mevki ve hiyerar-
şik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yarar-
lanma, süreç yenileme, kademe azaltma gibi diğer kavram ve uygulamalarla
çok yakından ilişkilidir.

Sorunlar; personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim
düşüklüğüdür.

Küçülme ile birlikte işler daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, müşteri
isteklerine daha çabuk tepki veren birimler haline gelir.

Kademe azaltma ve org.'un en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki
mesafeyi kısaltmak. Böylece org. yapısı daha basık (flat) hale gelecek ve ~~daha~~ yön-
alanı genişleyecektir. Temel amacı, hem org.ı daha yalın hale getirmek, hem de karar
veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Kademe sayısı ne olmalıdır? Bir görüşe göre en fazla 4

9- ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR - LEARNING ORGANIZATIONS

Bu kavram org. çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmala-
rını ve bu bilgiyi sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece
org.lar, yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan
"nasıl rekabet edeceğini" ve "sorunlarını nasıl çözeceğini" öğrenecektir.

Öğrenen org. kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonudur. Bu kavram, org.ların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejiler geliştirebileceklerini ileri sürmektedir. (25)

ÖÖ'ların özellikleri:

- Sistematik sorun çözme
- Yeni yaklaşımları deneme
- Geçmiş deneylerden öğrenme
- Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden öğrenmek
- Bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak.

10. YENİ EKONOMİ

YE kavramı, yaklaşık 80'li yılların ortalarından başlayarak, ekonomiyi ve ekonomik yaşamın hücreleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen kalitatif ve kantitatif nitelikteki değişmeleri ifade etmektedir. Bu değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile "bilgi" yaratma ve kullanımının ön plana çıkmış olmasıdır.

Özellikleri

- Bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma
- Yaygın bilgisayar kullanımı
- Bilgiyi üreten insan kaynağının "entellektüel sermaye" olarak ele alınması
- İş faaliyetleri içinde yoğun bir outsourcing uygulamalarının varlığı
- İşletmelerarası SB'lerin ve şebeke org.larının ağırlıklı olarak kullanılması.

GÜÇ, OTORİTE VE ETKİLEME

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Etkileme ikisinin gücünü kullanırken başkala-
yarattığı süreçtir. Otorite ise kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkala-
rının davranışlarını bekleme hakkıdır. Kuvvet, gücün uygulanış şekli, yaptırım olarak
tanımlanır. Güçle kuvvet arasındaki fark; güç'te yöneticinin talimatına riayet edil-
mektedir. Kuvvetse ise uymak zorunda kalınmaktadır.

Güç Kaynakları

1- Zorlayıcı güç (coerceive power): Grup üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Fiziki güç kullanımından işe son vermeye kadar herşey.

2- Yasal güç (legitimate power): Aslında otoriteyi ifade etmektedir. İzleyicilerin, ordunun veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir.

3- Ödüllendirme gücü (reward power): Eğer yönetici veya lider ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç kaynağı olarak kullanabilir.

4- Benzeşim gücü ve karizmatik güç (referent power): Bu güç, yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir.

5- Uzmanlık gücü (expertise power): Onlar veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir.

İşletme Politikası ve Stratejik Yönetim

Ergonomi

İşin insana uyumlandırılması
* sağlıklı işyeri koşullarının sağlanması
* fiziksel çevre koşullarının insanların çalışabileceği şekilde uyarlanması

İnsanın işe uyumlandırılması
* çalışanlara eğitim verilmesi
* personel alımı sırasında uygun personelin alınması

* İşletmenin 3 temel amacı:
- İşletme yaşamını sürekli kılma
- Kar
- Sosyal Fayda (Topluma Hizmet)

* İşletme, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlenmesi, sonuç olarak da mal/hizmet üretilmesi sistemidir.

* Temel işletmecilik faaliyetleri:
- Tedarik
- Üretim
- Pazarlama (ön planda)

} Üst düzey yöneticinin koordinasyonuna ihtiyacı vardır.

	Ağırlık ve Hareket Noktası	Araçlar	Amaçlar
Klasik Pazarlama	Mamüller	- Satış - Teşvik - Özendirme	- Karlı bir satış hacmi
Modern Pazarlama	Müşteriler	- işletme çapında bütünleşmiş bir pazarlama programı	- Müşterileri tatmin etmek amacıyla kar sağlamak

* Müşteri
- İç Müşteri (Tüm çalışanlar) (motivasyon + para ile tatmin)
- Dış Müşteri

* Birebir Pazarlama

- hedef pazarı en küçük parçalar olan bireyler olarak kabul ederek
- müşterileri belirleyerek
- müşterileri tanıyarak
- müşteri portföyünü farklılaştırarak
- müşterilerle birebir ilişki içine girerek
- pazarlama faaliyetlerini müşteri ile uyumlandırmak suretiyle, işletme çapında bütünleşmiş bir anlayışla, müşteri memnuniyeti temelinde karlı bir satış hacmini hedefleyen bir anlayıştır.

* Birebir Pazarlamada 4 temel adım

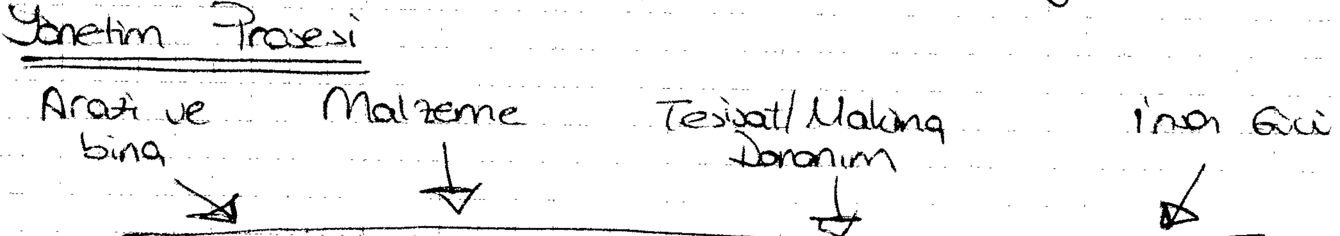
1. Müşterileri belirleme ve tanımlama (öncelik, varolan müşterileri elinde tutma)
2. Müşterileri ayırt etme (Beklentilerine göre farklılaştırma)
3. Etkileşim içinde ilişkileri derinleştirme (Direkt adıyla hitap etme doğum gününü hatırlama...) (Müşteri ilişkilerinin gizliliği önemli.
4. Müşteriye uyumlandırma (Kişiye özel hizmet)

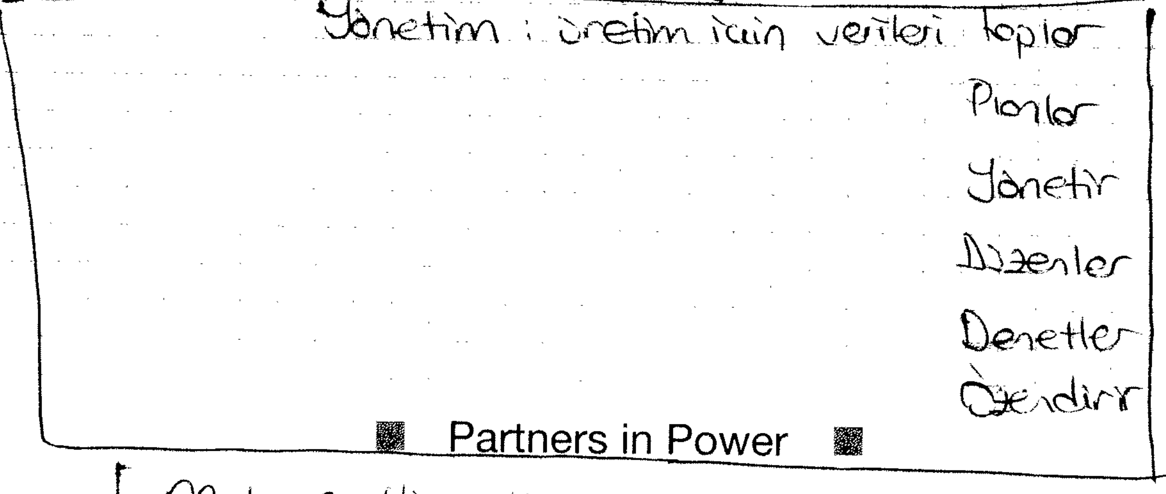
* İnsan maliyet unsuru mu kaynak unsuru mu?

* Yönetim, belirlenmiş amaçların gerçekleşmesini sağlamak üzere, eş amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün bu amaçlara yönelik eylemlerini ve planlama, örgütleme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme ve değerlendirme öğelerinden oluşan bir süreci ifade eder.

* Yetersiz yönetici temel yönetim bilgilerine uymaz.

Yönetim Prosesi



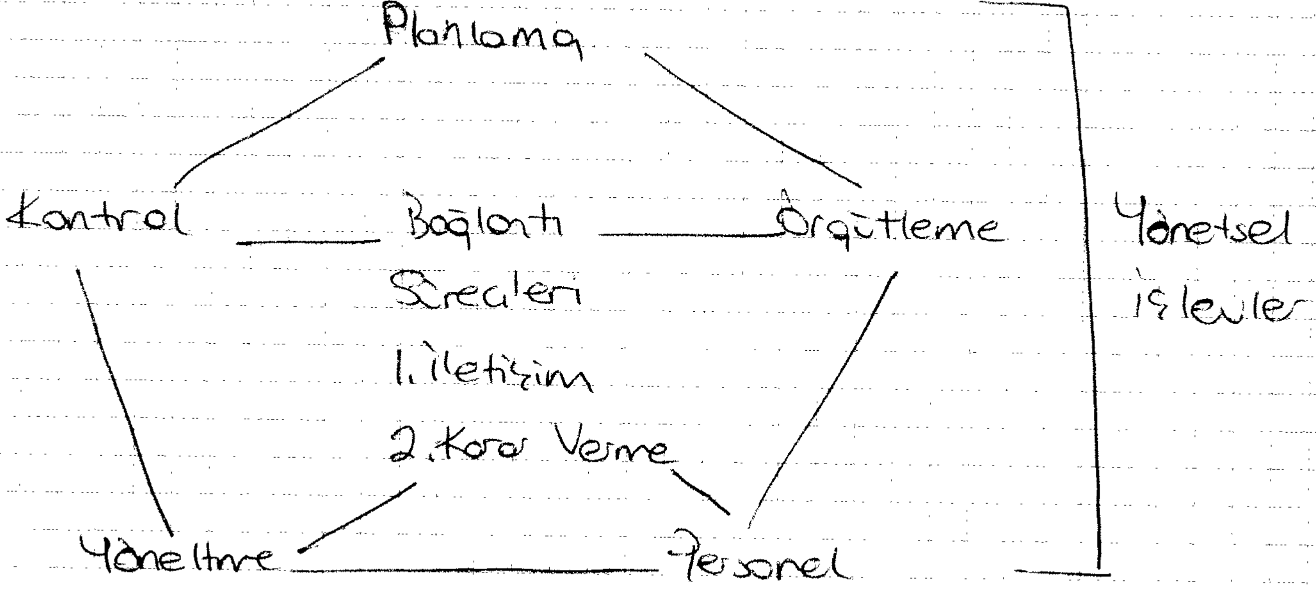


Mal ve Hizmetler

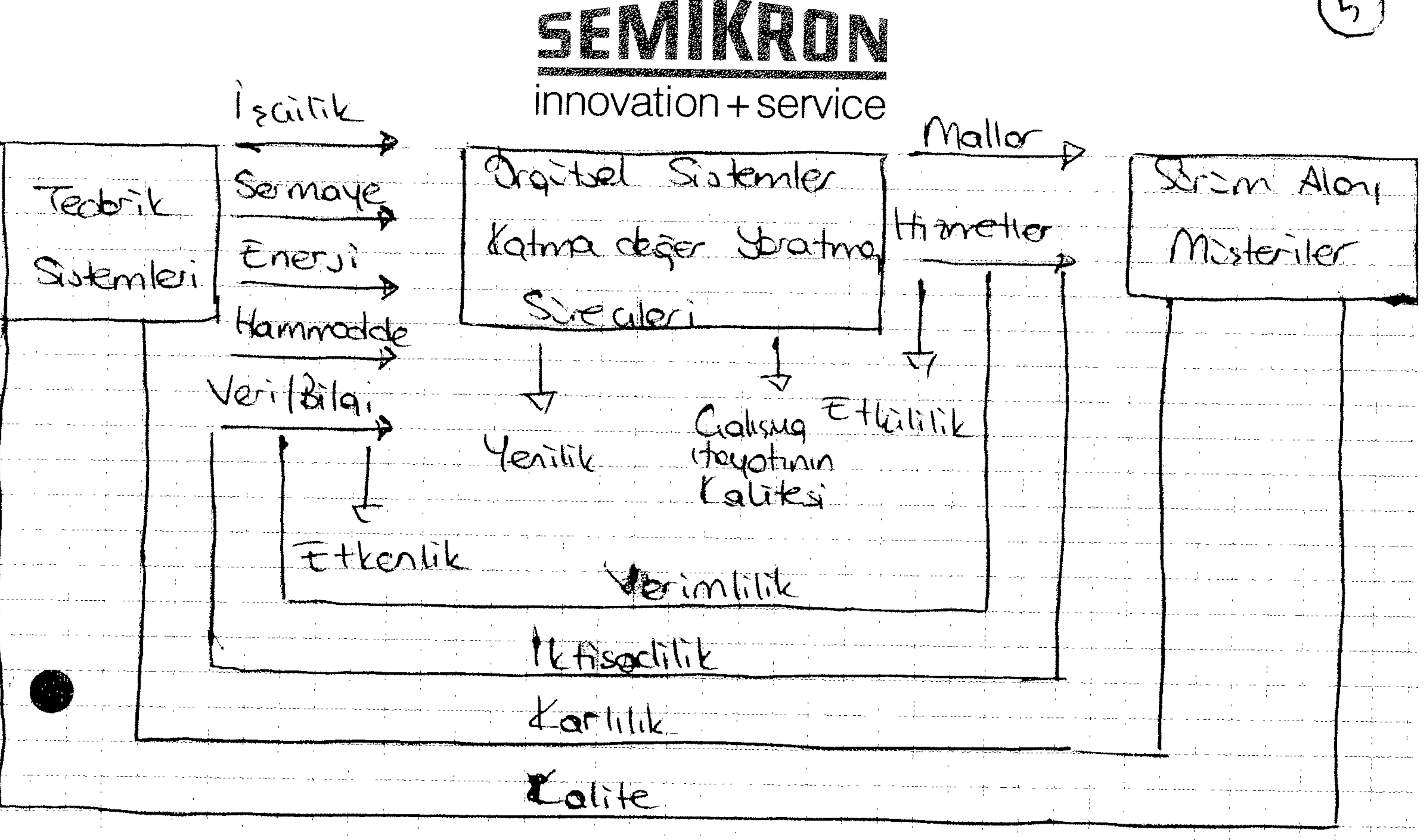
(4)

* Yönetim Prosesinin işleyebilmesi için
- Planning → Planlama
- Organizing → Örgütleme
- Staffing → Personel Alma
- Directing → Yönlendirme
- Coordinating → Koordinasyon
- Reporting → Raporlama
- Budgeting → Bütçeleme

Bu yönetsel işlevlerin verimli bir şekilde kullanılmasıyla
⇓
min. girdi → max. çıktı



* Yatay ve dikey ilişkiler çok önemli



Performans Boyutları

Performans: Bir teşebbüsün amaçladığı hedefe yönelik olarak nereye varabildiği diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin kalite ve miktar olarak anlatımıdır.

Performans hedeflerinin ortaya konulmasında bazı standartlardan yararlanılır:

1.) Tarihi Standartlar
2.) Sanayi "
3.) İdeal veya Hedef Standartlar
4.) Bütçe Standartlar

Teşebbüsün teknik yapısını oluşturan işletmede teknik açıdan performansa ilişkin standartlar veya hedefler ise, zaman ve hareket etüdleri gibi mühendislik teknikleri ile saptanır.

* Taylor → parça başı ücret
  ↳ kalite önemli

* **İktisadilik**: Satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkisidir.

$$= \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Maliyetler}} > 1 \quad \text{veya}$$

$$= 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Maliyetler}}$$

İktisadiliğin en az 1den büyük olması istenir. Bu oranın 1 değerini alması satış hasılatı ile maliyetlerin eşit olduğu başabaş noktasını ifade etmektedir.

İktisadilik 2 alt ilkede incelenebilir:

1.) Tutumluluk İlkesi
   Ençoklama: Çıktının maksimizasyonu
   Enazlama: Girdinin minimizasyonu

2.) Talebe Dönüklük İlkesi
   Bu ilke, teşebbüs için toplumun gereksinimlerini karşılamada piyasanın isteklerini esas alma gerekliliğini ifade eder.

* **Karlılık**: Belli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı

$$\text{Mali Karlılık Oranı} = \text{Özsermaye Karlılığı} = \frac{\text{Kar}}{\text{Özsermaye}}$$

$$\text{Toplam Sermaye Karlılığı} = \text{Ekonomik Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Toplam Sermaye}}$$

(Toplam Varlıklar)

Karın satış hasılatına (ciro) bölünmesiyle bulunan satış karlılığı oranı da söz konusudur.

Ancak bu oran aslında ekonomik karlılığın bir unsurudur.

$$\text{Ekonomik Karlılık} = \underbrace{\frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}}_{\text{Varlık Devir Hızı}} \times \underbrace{\frac{\text{Kar}}{\text{Satışlar}}}_{\text{Sürüm Karlılığı}} \times 100$$

- Satış karlılığı farklı biçimlerde hesaplanabilir. Örneğin oranın payına dönem karı ya da net kar yazılabilir.

* **Etkenlik (Efficiency)**: Yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme gibi kaynakların ne ölçüde etken kullanıldığını anlatır.

Bir girdi unsurunun, veya bir başka ifadeyle, üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belli tekniklerle saptanmış standart değerlerle kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir.

- $$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Fiili Değer}}$$

* **Etkililik (Effectiveness)**: Etkililik çıktılarla ilgili bir kavramdır. Ulaşılacak bir çıktı hedef yani bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlar kaldırıldığında olanaklı ideal potansiyeli içerir.

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Değer}}{\text{Planlanan Değer}}$$

Örgütsel Etkililik = Örgütlerde amaçlara ulaşma derecesi
(Organizational Effectiveness)

Etkililiği Ölçme Yöntemleri

1. Örgütün kendi içinde değişik dönemlerde karşılaştırılması
2. Diğer (rakip - benzer nitelikte) örgütlerle karşılaştırma (benchmarking - kıyaslama)
3. İdeal örgüt yapısıyla varolan işletmenin karşılaştırılması

● * Verimlilik (Productivity)

Dar anlamda — Çıktı / Girdi

Geniş anlamda giderek performansla eşdeğer

Çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür.

Bir üretim sürecinde her ikisi de fiziksel büyüklükler ile
● ölçülebilen girdiler başına mal ve hizmet çıktılarıdır.

Çıktının girdilerden birine veya tümüne oranlanmasıyla elde edilen katsayıdır.

Dar anlamda, üretim odaklı bir kavram olarak etkenlik ve etkililik bileşenleri ile yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını içerir.

Geniş anlamda, giderek performansla eş anlamlı kullanılmaya başlamıştır.

(9)

Veimlilik

Kısmi — Toplam

Verimlilik Çeşitleri

1. Kısmi Verimlilik

- işçici verimliliği $\frac{\text{Çıktı (miktar)}}{\text{işçici (sayı, süre, maliyet)}}$

- sermaye verimliliği $\frac{\text{Çıktı (miktar)}}{\text{Sermaye (miktar, maliyet)}}$

- hammadde verimliliği $\frac{\text{Çıktı (miktar}}{\text{Hammadde (miktar, maliyet)}}$

2. Toplam Faktör Verimliliği (TFV)

$$TFV = \frac{\text{Çıktı}}{\text{İşçici + Sermaye + Hammadde}}$$

$$TFV = \frac{\text{Çıktı}}{aL + bK + cH}$$ L – işçici K – Sermaye H – Hammadde

Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörler

1.) Düzgün ve istikrarlı bir ücret ödeme sistemi
2.) işgüvenliği ve işçi sağlığı
3.) işgörenlerin kendilerini geliştirebilme olanaklarının sağlanması
4.) Kıdem ve yeteneğe göre terfi edebilme imkanlarının varlığı
5.) Toplumsal birleşme
6.) Kurumsallaşma
7.) Çalışma Saati
8.) Toplumsal Sorumluluk

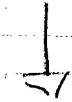
(10)

* Sistem → örgüt kuramlarında teorik bir yaklaşım
  ↳ modern yaklaşımın bir alt başlığı

* Taylor → iş etüdü ve bilimsel yönetim
  Fayol & Weber → yönetim ilkeleri / bürokrasi] – Klasik Yaklaşım
  ↓ eksiklik
  makina "insan"

↓

* insan unsurunun sosyal boyutu
● motivasyon
  gruba ait olma
  insan ilişkileri] – Neo-Klasik Yaklaşım



Hem Klasik, hem Neo-Klasik yaklaşımlar işletmeyi kapalı görüyor
↓ Eksik

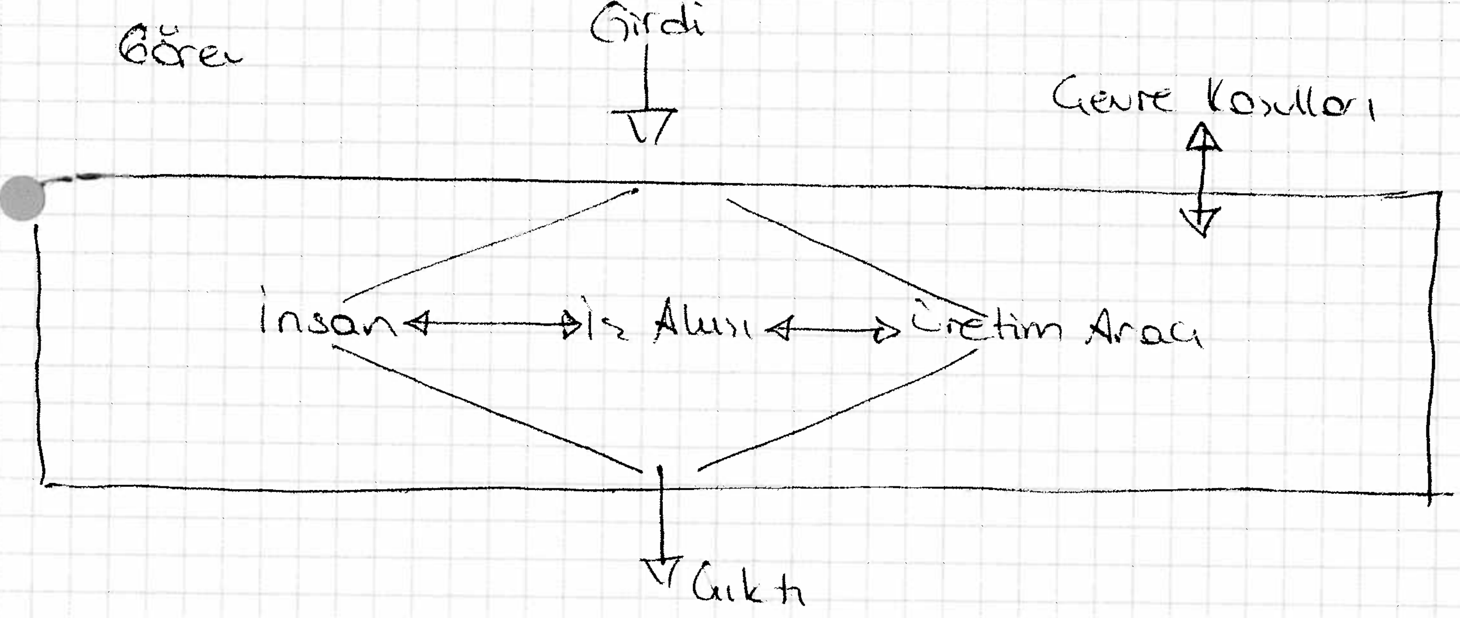
● Modern Yaklaşım – işletme kapalı değildir
  – kalıpler
  – İşletme açık bir "sistem"

* Sistem, aralarında aynı amaca yönelik ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bütüne denir.

Sistem
- Makro İş Sistemi
- Mikro İş Sistemi

Sistemin Türü	Birbirleriyle ilişkili En önemli öğeler	Sistemin Adı	Sistemin Amacı
Teknik Sistemler (Makine Sistemleri)	Üretim araçları ve takımlar	otomat, aktarma hattı	silindir başlığı imalatı
Sosyal Sistemler (İnsan Sistemler)	insanlar	işletme Toplantısı Kurmay Merci	Bilgi Verme koordine etme
Sosyoteknik Sistemler İnsan-Makine Sistemleri	İnsan ve Üretim Aracı	Makine başında çalışma yeri, vinç kabini, akış bandı, bir işletmenin üretim atölyesi veya idari işler	Tornada parça imalatı, fatura deftere geçirme

İş Sistemi



Görev: İnsana bir amaca erişilmesini sağlayacak etkinlikte bulunması için verilen yönergedir. Çıktının ne olduğu genelde belirtilir.

İş Akışı : Girdinin işletmeye girmesiyle birlikte insan & makine etkileşiminden geçen süreç.

Görevin yapılması sırasında meydana gelen olgulardır.

İnsanın, üretim aracının ve girdinin birlikte etkilemelerinin sonucu olarak meydana gelir.

Girdi : İşin konusunu oluşturan nesnelerdir.

Bilgi / insan / enformasyon / teknoloji de girdi olabilir.

Girdiler, göreve göre iş akışında hal / durum / biçim değişikliğine uğrarlar.

Enerji / Hammadde / Yarı mamul / Teknik resim / iş planı da girdidir.

Çıktı : İşin nesnelerinden oluşur.

İnsan ve enformasyon da çıktı olabilir

Çevre Koşulları

1. İklim
- ısı bilancosu
- ısı alışverişi
- iklim etkileri
  - soğukta çalışma
  - aşırı sıcakta çalışma
- iklim etkilerinden korunma
- havalandırma

2. Ses
- Gürültü (rahatsız edici ses)
- Ses
- Ses basınç düzeyi (dB)
- gürültü kaynakları
- gürültüden korunma

13

3. Mekanik Titreşimler – titreşim etkileri
– titreşim etkilerinden korunma

4. Aydınlatma – iyi bir aydınlatma düzeninin özellikleri
– aydınlatma şiddeti
– eş düzeyde aydınlatma
– ışık yönü, gölge etkisi
– ışık dağılımı
– ışıktan yararlanma
– ışığın rengi ve renksel yansıma

5. Zararlı Maddeler – Katı zararlı maddeler
– Sıvı zararlı maddeler

* Ergonomi : Fiziksel çevre koşullarının insan üzerindeki etkisini inceleyen bilim dalıdır. İşin insancıl hale getirilmesinin öğretisidir.

Ergon (iş) + nomos (öğreti) = Ergonomi

Çevre Koşulları

1. Fiziksel Çevre Koşulları : İklim, Ses, Aydınlatma, Mekanik Titreşimler, Zararlı Maddeler

2. Örgütsel Çevre Koşulları : mola düzenlemeleri, malzemenin hazır edilmesi

3. Sosyal Çevre Koşulları : ücretlendirme esasları, işletmedeki insan ilişkileri, örgüt iklimi (corporational climate)

Ergonominin Amacı

1. İşin İnsana Uyumu
   1. Çalışılan yerin ve üretim araçlarının analizi ve düzenlenmesi
   2. İş organizasyonunun analizi ve düzenlenmesi
   3. Çevre koşullarının düzenlenmesi
2. İnsanın İşe Uyumu
   1. İşin içeriğine uygun personel istihdamı
   2. İş öğretimi ve işe alıştırma

Ergonomi ⟶ Disiplinlerarası

Sağlık	Fizik	Mühendislik	Davranış
anatomi fizyoloji	gürültü, aydınlatma gibi çevre koşullarının ölçülmesi	endüstri mühendisliği teknikleri	psikoloji sosyoloji

* Personel Yönetimi : Teknik olarak dar anlamda özlük işleri yerine getirilir. (İzinler, bordro ...)

* Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi : Yönetim felsefesinde bir bakış

Personel Yönetiminde ⟶ insan maliyet unsuru
İnsan Kaynakları " ⟶ insan kaynak

* İşletme Körlüğü : Yıllarca çalışan kaşı sorunlar konuksanır ve doğru olarak kabul edilir.